

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕГИОНА FACTORS INFLUENCING ACTIVITY OF THE ORGANIZATIONS OF CONSUMER COOPERATION OF THE REGION

**Климович Л.К.**, канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры  
мировой и национальной экономики,

**Чернявчик Т.Ю.**, магистрант,

Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации  
(г. Гомель, Республика Беларусь)

**Аннотация.** Современный этап развития Республики Беларусь, характеризующийся осуществлением глубоких комплексных преобразований во всех сферах экономики, требует осознанных и целенаправленных активных действий по максимальной реализации экономического потенциала, заложенного в потребительской кооперации. Отмечается инерционное развитие сложившихся бюрократических структур с необоснованной централизацией функционального и линейного управления. Процессы глобализации рынков, развитие информационных систем управления обосновывают разработку современной структуры организаций.

**Abstract.** The current stage of the development of the Republic of Belarus, characterized by the implementation of deep complex transformations in all spheres of the economy, requires conscious and purposeful active actions to maximize the economic potential inherent in consumer cooperation. The inertial development of the existing bureaucratic structures with unjustified centralization of functional and linear management is noted. The processes of globalization of markets, development of information management systems justify the development of a modern structure of organizations.

**Ключевые слова / key words:** фактор / factor, организационная структура / organizational structure, потребительская кооперация / consumer cooperation, инновации / innovations.

В год своего столетия потребительская кооперация Республики Беларусь – это уникальная, многоотраслевая структура, охватывающая все основные сферы экономики. Снижение эффективности ее деятельности в последние годы имеет важное значение для государства и вызывает необходимость изменения организационной структуры под воздействием фактора среды. Экономическая парадигма, в течение ряда десятилетий господствовавшая в отечественных и зарубежных управленческих системах, отражала преимущественно материально-вещественные аспекты проблемы, при этом им отводилась роль доминант общественного развития. Закрепилось мнение, что именно экономический рост и экономическое развитие являют-

ся залогом обеспечения растущих человеческих потребностей. В современных концепциях развития сферы услуг актуализировано развитие региональной рыночной инфраструктуры, региональной политики [1].

Основной итог четвертой пятилетки (2011– 2015 годы) – сохранение политической стабильности, устойчивости экономики и социальной защиты населения, республике удалось обеспечить положительный рост экономики за пятилетие. Беларусь вошла в ТОП–50 стран мира с высоким уровнем человеческого развития. Согласно Докладу ПРООН о человеческом развитии Республика Беларусь по индексу человеческого развития среди 188 стран мира переместилась с 68-го места в 2000 году на 50-е место в 2015 году.

Республика Беларусь в своей социально-экономической политике на 2016–2020 годы реализует стратегию на основе преемственности целей и приоритетов, которые реализовывались в предыдущие годы. Организации сферы услуг оказались более адаптированными к новым рыночным условиям. Это связано с рядом причин: сферу услуг ранее других затронули рыночные преобразования, масштаб малого предпринимательства делает их более гибкими и мобильными для быстрой реакции на изменения среды.

Оптимизация хозяйственных процессов любого вида включает следующие действия: установление и распределение комплекса задач; исключение или эффективная координация критически важнейших точек пересечения интересов; использование адекватной информационной технологии.

Процессы дифференциации мировых и региональных рынков услуг сочетаются с тенденцией территориальных концентраций и усиление ее степени в центре; изменения структуры собственности в сфере обслуживания создают принципиально новую экономическую основу для развития рыночных процессов в экономике [2].

При выборе концепции развития на современном этапе следует учитывать, как будут развиваться организации сферы услуг – благодаря внутриорганизационному развитию (как в системе потребительской кооперации, и в малом бизнесе) или благодаря поглощениям и слияниям (образование холдингов, ТНК и МНК – межнациональных корпораций).

Мировой опыт развития потребительских обществ говорит о том, что потребительские кооперативы не утратили значения и активно действуют во многих сферах общественной жизни. Мировая потребительская кооперация во второй половине прошлого столетия пережила кризис, поставивший под сомнение возможность функционирования объединений потребителей в развитых экономиках. Кризис был связан не с ее принципами и качествами, а с заимствованием методов, присущих частнокапиталистическому предпринимательству без учета особенностей национальных экономик.

В результате заимствования либеральных управленческих моделей из кооперации ушли принципы, без которых ее существование стало невозможным. Возвращение в практику мирового кооперативного движения

прямой демократии, ориентации на жизненно важные приоритеты пайщиков способствовало его возрождению.

В сложившихся обстоятельствах объективной необходимостью повышения эффективности хозяйствования и обеспечения конкурентоспособности является потребность в новых концептуальных и теоретических подходах к проблемам управления и деятельности организаций потребительской кооперации.

Потребительская кооперация, как корпоративная структура, включает в себя различные отрасли, каждая из которых имеет свои цели, задачи, которые могут и не согласовываться с целями и задачами других организаций. Главной проблемой корпоративного управления является объединение целей и задач подразделений и организаций, относящихся к разным отраслям. Для потребительской кооперации объединяющим элементом является социальная функция – удовлетворение потребностей пайщиков.

Развивающаяся корпорация, всегда находится в развитии, совершенствовании, та как изменения происходят непрерывно, одно изменение порождает другое. Изменения могут быть вызваны динамикой внешней и внутренней среды. Потребительская кооперация несет ответственность за управление изменениями и за то, как эти изменения влияют на выполнение ее социальной функции.

В условиях перехода на корпоративное управление особое внимание должно быть уделено решению следующих задач:

- установлению и регулированию взаимных управленческих, производственных, финансовых связей между организациями потребительской кооперации;

- определению полномочий высшего уровня управления – Белорусского республиканского союза потребительских обществ (Белкоопсоюза), который должен осуществлять выработку общего направления развития потребительской кооперации республики и ее подразделений;

- централизованно должны осуществляться функции маркетинга, стратегического планирования, снабжения ресурсами;

- на уровне Белкоопсоюза принимаются решения по регулированию взаимоотношений между отдельными самостоятельными подразделениями;

- централизованно принимаются решения по перепрофилированию отдельных организаций, разрабатываются новые технологии торговли, общественного питания, заготовок, производства товаров, освоения новой продукции, способствующих увеличению объема прибыли; и др.

В инновационной среде для обеспечения конкурентоспособности организаций, повышения ее имиджа и финансовой устойчивости необходимо создание предпосылок для последующего развития организации на основе создания, внедрения и распространения технических, технологических и организационных нововведений. Организации добиваются конкурентного преимущества благодаря нововведениям, к которым относят: новые техно-

логии, новые способы маркетинга, производства или доставки и улучшения соответствующих услуг; новые или изменившиеся запросы покупателей; появление нового сегмента отрасли; изменение стоимости или появление новых компонентов производства.

В экономике Республики Беларусь окончательно не сформировалось стремление к развитию организации на основе инноваций. Большинство организаций, в том числе и потребительская кооперация, столкнувшись с необходимостью жесткой оптимизации затрат, в первую очередь, экономят на инновационном развитии, откладывая инновационные проекты, расходы на НИОКР и перевооружение [3].

Готовность организации к инновационному развитию можно рассматривать в разных аспектах. Распространено мнение, что основным направлением стимулирования инновационного развития является обновление основных фондов, и, прежде всего, материальной базы. Получив такую возможность и усилив экономический потенциал организации, но, не затронув в той же мере инновационный, кадровый потенциал, получаем, как правило, замораживание финансовых средств.

Г. Эмерсон в начале века заметил: «Американская промышленность, обладая первоклассной техникой, не может ею как следует воспользоваться, так как вся ее организация скопирована с устаревших английских образцов». Это утверждение является актуальным для всех организаций и потребительской кооперации в частности.

Основной проблемой в инновационной деятельности организации можно считать повышенную сложность организационных процессов и значительно возрастающую роль менеджмента. Сотрудники организации являются генераторами идей и предложений, инновационное развитие организации всецело зависит от их желания творить, мотивации, готовности к изменениям. Зачастую этот потенциал остается недооцененным и недоиспользованным, а в управлении инновационной деятельностью, как и в других сферах бизнеса, наблюдается значительный дефицит квалифицированных управленцев, психо-эмоциональное выгорание в условиях ожидания экономического роста при личной пассивности.

Можно выделить ряд проблем, влияющих на процессы управления инновационным развитием организации:

1. Ограниченность финансирования инновационной деятельности организаций, высокий уровень управленческих расходов.
2. Отсутствие у организаций современной базы для внедрения разработок по причине износа или отсутствия необходимой материально-технической базы.
3. Наличие феномена сопротивления инновациям.
4. Отсутствие кадров, способных эффективно руководить инновационным процессом.

Актуальность развития организации в инновационной среде обусловлена двумя группами изменений в среде функционирования организации, имеющих отечественную и международную природу. На организацию оказывают влияние внешний и внутренний рынок, что выражается в изменении поведения потребителей; развитии рынков товаров и услуг, усилении конкуренции; развитии высоких технологий; глобализации спроса и предложения.

Основным условием для внедрения инноваций является наличие эффективной системы маркетинга, осуществляющей связь организации с конечными потребителями с целью постоянного выявления новых требований покупателей, предъявляемых к качеству товаров и услуг. Для осуществления развития организации в условиях инновационной среды необходимо наличие инновационного потенциала, который характеризуется как совокупность различных ресурсов, включая:

- интеллектуальные (технологическая документация, патенты, лицензии, бизнес-планы по освоению новшеств, инновационная программа организации);

- материальные (технологическое оборудование, ресурс площадей);

- финансовые (собственные, заемные, инвестиционные, грантовые);

- кадровые (лидер-новатор; персонал, заинтересованный в инновациях; партнерские и личные связи сотрудников с НИИ и вузами; опыт проведения НИР и ОКР; опыт управления проектами);

- инфраструктурные (собственные подразделения НИОКР, отдел главного технолога, патентно-правовой отдел, информационный отдел) и иные ресурсы.

От состояния инновационного потенциала зависит выбор той или иной стратегии развития организации.

Современная бизнес-среда состоит из множества организаций различающихся по целям, размерам, видам выпускаемой продукции и оказываемых услуг, способам владения собственностью и в целом по потенциальным возможностям. В тоже время, когда одни преуспевают, другие разоряются. Любая организация существует в определенной среде прямо или косвенно влияющей на ее успех.

Белорусский союз потребительских обществ объединяет шесть областных союзов. Анализ, проведенный на материалах Минского райпо показал, что в его деятельности присутствует ряд позитивных и негативных тенденций. Оценка влияния факторов внешней среды, которые требуют пристального внимания и систематизации, позволяет сделать вывод о наличии сильных и слабых сторон, представленных в таблице 1.

Каждая организация осуществляет свою деятельность, испытывая влияние различных факторов внешней среды, которая отличается высокой степенью сложности и неопределенности и оказывает прямое влияние на внутреннюю среду райпо.

Таблица 1 – SWOT-анализ Минского райпо: внутренняя среда

Положительные факторы	Негативные факторы
Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
1) 100-летний опыт работы на рынке Республики Беларусь;	1) отток квалифицированных управленцев с современными знаниями;
2) репутация стабильного поставщика товаров на рыки периферии;	2) недостаток внутрифирменных коммуникаций, отсутствие постоянного информирования работников о результатах их труда, недостаточная обратная связь;
3) многоотраслевая система, диверсификация видов деятельности;	3) слабая система стимулирования сотрудников;
4) налаженные партнерские отношения с поставщиками, предоставляющими товар на разумных кредитных условиях;	4) хищения, нарушения дисциплины цен;
5) наличие собственной материально-технической базы	5) текучесть кадров;
6) удобное расположение торговых объектов;	6) наличие закрытых магазинов по причине отсутствия продавцов;
7) широкий масштаб распространения торговой сети;	6) отсутствие инвестирования в маркетинг за исключением минимально необходимых средств на размещение рекламы. Узкая интерпретация функции маркетинга, только коммуникационная;
8) традиции гостеприимства;	8) политика стимулирования продаж не отвечает условиям рынка;
9) широкий ассортимент реализуемой уникальной продукции производства системы потребительской кооперации;	9) слабая вовлеченность пайщиков в хозяйственную работу и управление кооперативом
10) социально-ориентированный характер деятельности;	
11) организационное единство.	

*Источник: собственная разработка.*

Способность к осуществлению хозяйственной деятельности определяется инновационным потенциалом организации, а значит особенно важно установить характер и степень влияния факторов на формирование и развитие инновационных возможностей Минского райпо. Оценка возможностей и угроз развития райпо представлено в таблице 2.

Для оценки возможностей поместим каждую на сводной матрице возможностей в таблице 3.

Таким образом, мы видим, что наибольшее влияние оказывает рост численности сельского населения. Минскому райпо необходимо упрочнить свои позиции на рынке на высоком уровне культуры обслуживания и разработки действенной системы лояльности для членов потребительского общества. Возврат членству функций пайщика не только позволит закрепить покупателя к торговым объектам потребительской кооперации, но повысит заинтересованность в результатах труда работников, которые в свою очередь являются членами районного потребительского общества.

Наличие большого числа местных производителей позволяет не только диверсифицировать поставки и обеспечить бесперебойность наличия широкого ассортимента товаров, но и сократить транспортные расходы, создать новые рабочие места.

Таблица 2 – SWOT-анализ Минского райпо: внешняя среда

Потенциальные возможности (О)	Имеющиеся угрозы (Т)
1) рост численности населения района, опережающие темпы роста сельских жителей. Возобновление жизни на селе. 2) возврат членству функций пайщика и лояльного клиента; 3) экономическая активность района, высокая концентрация производителей; 4) снижение инфляции и процентных ставок; 5) Снятие всех административных барьеров, мешающих развитию электронной торговли, а также использованию ведущих мировых и региональных платежных систем; 6) государственная поддержка потребительской кооперации; 7) реализация программ «Оптоволокно в каждый дом». Развитие 4G-технологий; 8) возможность найма высококвалифицированных и опытных кадров и др.	1) спад экономики страны; 2) падение уровня жизни населения, невысокие доходы населения в регионах; 3) рост отпускных цен на товары 4) усиление позиций компаний-конкурентов; 5) тенденция отрасли к увеличению размеров супермаркетов и вытеснению небольших торговых точек. Предпочтение населением «магазинов выходного дня»; 6) минимальные барьеры входа новых торговых субъектов на рынок; 7) большая подверженность изменениям в законодательстве страны; 8) ассортимент перестает соответствовать тенденции изменения покупательских предпочтений.

*Источник: собственная разработка.*

Таблица 3 – Матрица возможностей для Минского райпо

Вероятность использования данной организацией возможности	Степень влияния на организацию		
	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Рост численности сельского населения, активизация ведения ЛПХ	Диверсификация поставщиков товаров, тесный контакт с местными производителями	Возврат членству функций пайщика и лояльного клиента
Средняя вероятность	Способствование государством развитию интернет торговли	Государственная поддержка потребительской кооперации, программа поддержки и развития села	Реализация программы «оптоволокно в каждый дом», развитие 4G-технологий
Низкая вероятность	Возможность найма высококвалифицированных работников	Снижение процентных ставок по кредитам для юридических лиц	Развитая транспортная инфраструктура

*Источник: собственная разработка.*

Развитие интернет-технологий на селе, проникновение сети-интернет в размере около 70% в 2016 г. 52,2 % жителей сельских населенных пунктов активные интернет-пользователи, у 52,9% жителей в наличии имеется персональный компьютер.

Таким образом, это широкая, на данный момент практически не занятая ниша торговли в Республике Беларусь. Развитие технологий нового поколения формата 4G делают выход в сеть интернет доступным и высоко комфортным. А снятие всех административных барьеров, мешающих развитию электронной торговли, позволяют развивать данное направление уже сегодня.

Вероятность снижения процентных ставок, к которому государство будет стремиться в 5 пятилетке в соответствии с программой социально-экономического развития на 2015–2020 гг., является важным фактором повышения платежеспособности Минского райпо ее финансовой устойчивости.

Возможность повышения качественного состава кадров обусловлена тем, что фактическим расположением управленческого аппарата Общества является город Минск, где на рынке труда предлагают свои услуги высококвалифицированные соискатели. Однако барьером к этому становится политика экономии расходов на оплату труда.

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС», – это возможности, предоставляемые сегодня внешней средой, однако в неотдаленной перспективе они могут стать угрозами деятельности Минского райпо, так как они являются перспективными направлениями развития розничной торговли на селе.

Рассмотрим угрозы для развития Минского райпо в таблице 4.

Таблица 4 – Матрица угроз для Минского райпо

Угрозы	Степень влияния на организацию		
	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Экономический спад. Падение уровня жизни населения.	Усиление позиций компаний-конкурентов;	Тенденция отрасли к увеличению размеров супермаркетов. Предпочтение населением «магазинов выходного дня».
Средняя вероятность	Рост отпускных цен на товары	Минимальные барьеры входа новых торговых субъектов на рынок.	Большая подверженность изменениям в законодательстве страны.
Низкая вероятность	Невысокие доходы населения в регионах	Изменение предпочтений потребителей по ассортименту	Ставка правительства на «крупные форматы»

*Источник: собственная разработка.*



Неблагоприятные тенденции в развитии экономики страны негативно сказываются и на хозяйственной деятельности организаций. Замедление экономического роста привело к снижению уровня реальных располагаемых доходов населения, особенно сельского – основного покупателя потребительской кооперации. Постоянный рост цен на сырье и энергию приводит к росту отпускных цен, тем самым уменьшая доходы торговых организаций.

В таких сложных экономических условиях выживает сильнейший, однако потребительская кооперация на сегодняшний момент не может назвать себя таковой, доля рынка ежегодно сокращается, территории традиционного обслуживания потребителей завоевывают сильные конкуренты, растет их число, так как государство принимает стимулирующие меры для быстрого открытия своего дела. Субъекты хозяйствования создаваемые в сельской местности освобождаются от налогов на 2 года.

Угрозы попавшие в поля «ВР», «ВК», «СР» представляют очень высокую опасность для организации и требуют немедленной и обязательной реакции. Минскому райпо приходится противостоять последствиям экономического спада, усилению позиций компаний-конкурентов и рост отпускных цен на товары.

Изменяются предпочтения населения в сторону посещения «магазинов выходного дня», наблюдается тенденция к увеличению размеров супермаркетов и вытеснению небольших торговых точек. Государственное регулирование торговли также благоприятствует развитию крупных торговых форматов.

SWOT-анализ показал, что недостаточно иметь в качестве сильных сторон описываемые данные, чтобы достичь превосходства над конкурентами, повысить свою финансовую устойчивость. Необходимо осуществлять всесторонний анализ хозяйственной деятельности, разрабатывать стратегии проникновения на новые рынки, стратегии поведения в конкурентной среде.

Проведенный нами анализ показал, что структура управления неадекватна разработанной стратегии: инструментарий оценки рынка ограничен, внутренние взаимодействия противоречивы, управление недостаточно эффективно. Для успешного функционирования потребительской кооперации Республики Беларусь необходимо, чтобы управление было консолидированным, учитывало интересы всех участников, объемы власти и ответственности каждого участника были соизмеримыми.

#### ***Источники:***

1. Климович Л.К., Авдашкова Л.П. Концепции устойчивого развития сферы услуг региона в условиях глобализации. // Дорожная карта мировой экономики: сб. материалов второй междунар. науч.-практ. интернет-конференции, Донецк, 27-28 октября 2016 г. / ГО ВПО «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М.Туган-Барановского»; УО «Белорус. торг-экон. ун-т потребит. кооп.»; Центр бизнес-образования «Белорус.

торг-экон. ун-т потребит. кооп.»; редкол.: С.В. Дрожжина (гл. ред.) [и др.]. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2016. – С. 156-159.

2. Климович Л.К. Мировые, региональные и отраслевые аспекты реинжиниринга сферы услуг // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов. – Переяслав-Хмельницкий, 2016. – Выпуск 29/2. – С.198–208.

3. Концепция развития потребительской кооперации на 2016–2020 годы: утв. пост. правления Белкоопсоюза 29.02.2016 №47 – Минск: Белкоопсоюз, 2016.– 19 с.